

# I Einführung in die Personalentwicklung

## 1. Begriff

Der kontinuierliche Wandel der Unternehmen führt zu einem Bedeutungszuwachs anwendungsorientierter Personalentwicklung, deren Ziel es ist, die theoretischen Kenntnisse und das relevante Praxiswissen zu verbessern und zu erweitern. Der Personalentwicklungsbegriff ist dabei nach wie vor durch Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet. Ursächlich dafür ist zum einen die Beteiligung verschiedener Fachwissenschaften, wie Wirtschaftswissenschaften, Pädagogik, Psychologie oder Soziologie, bei der wissenschaftlichen Erforschung der Personalentwicklung.

„Viele Köche verderben den Brei“, viele Sichtweisen auf das Erkenntnisgebiet der Personalentwicklung weiten aber auch den Horizont und festigen die Grundlagen des Fachgebietes Personalentwicklung.

Zum anderen ist und bleibt Personalentwicklung ein Praxisfeld mit zunehmender Bedeutung in allen Branchen und Unternehmen. Weil Personalentwicklung zur Erreichung ganz spezifischer betrieblicher und auch individueller Ziele eingesetzt wird, zeigt auch die Praxis der Personalentwicklung ein überaus buntes Bild. Und trotzdem, obwohl die Personalentwicklung ein interdisziplinär beforschtes Fachgebiet ist, obwohl die Praxis bunt und vielfältig ist, hat sich das Themengebiet Personalentwicklung zu einem eigenständigen Aufgabenfeld entwickelt. Die → Professionalisierung ist weit fortgeschritten. Dieses Lexikon trägt dem Reifegrad des Aufgabenfeldes der Personalentwicklung Rechnung und vereint mit über 500 Stichworten die Begrifflichkeit und Inhaltlichkeit der Personalentwicklung in einem kompakten Überblick.

Die den Stichworten hier vorangestellte Einführung in die Personalentwicklung soll dem Leser die Teilgebiete der Personalentwicklung aufzeigen, den Zusammenhang der Ziele, Inhalte, Methoden und Verantwortlichkeiten darlegen und soll so die Lektüre der Stichworte in den Gesamtzusammenhang der Personalentwicklung stellen.

Im Folgenden wird eine sowohl inhaltliche als auch personenbezogene weite Begriffsfassung verwendet. *Als Personalentwicklung werden alle geplanten Maßnahmen der → Bildung, → Förderung und → Organisationsentwicklung verstanden, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.*<sup>1</sup>

---

1 Vgl. Becker, M. (2005a), S. 3.

## 2. Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung

Zur Systematisierung der Personalentwicklung ist nach konkreten Forschungszugängen und praktischen Gestaltungsanliegen zu unterteilen. Dabei lassen sich folgende Zugänge zur Personalentwicklung unterscheiden (vgl. Abbildung 1).

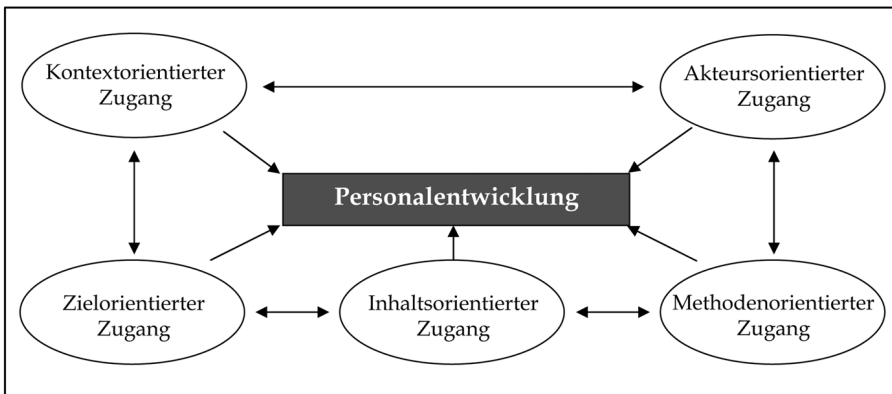


Abbildung 1: Forschungs- und Gestaltungszugänge

### 2.1 Kontextorientierte Personalentwicklung

Der kontextorientierte Zugang klärt die unternehmensexternen und –internen Rahmenbedingungen, die die Ausgestaltung der Personalentwicklung hinsichtlich ihrer Ziele, Inhalte, Methoden und Akteure beeinflussen. Die kontextorientierte Gestaltung lotet somit den normativen Handlungsrahmen aus, der die Personalentwicklung vorbestimmt, ermöglicht und begrenzt. Die Unternehmenspolitik bestimmt als Zweck-Mittel-Beziehung Richtung und Inhalte der Personalentwicklung, so dass sie zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Zusätzlich sind externe Kontextfaktoren zu berücksichtigen, die z.B. als Angebot an Arbeitskräften die Menge und die Güte der Adressaten der Personalentwicklung bestimmt.

#### 2.1.1 Personalentwicklung als Beitrag zur Unternehmensentwicklung (interne Rahmenbedingungen der Personalentwicklung)

Der Beitrag der Personalentwicklung zur Unternehmensentwicklung kann anhand idealtypischer Entwicklungsstufen (Generationen) aufgezeigt werden (vgl. Abbildung 2). Die Personalentwicklung und die Unternehmensentwicklung sind gegenseitig so anschlussfähig zu gestalten, dass die Personalentwicklung proaktiv die Unternehmensentwicklung positiv beeinflusst.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Rother, G. (1996), S. 120 ff.

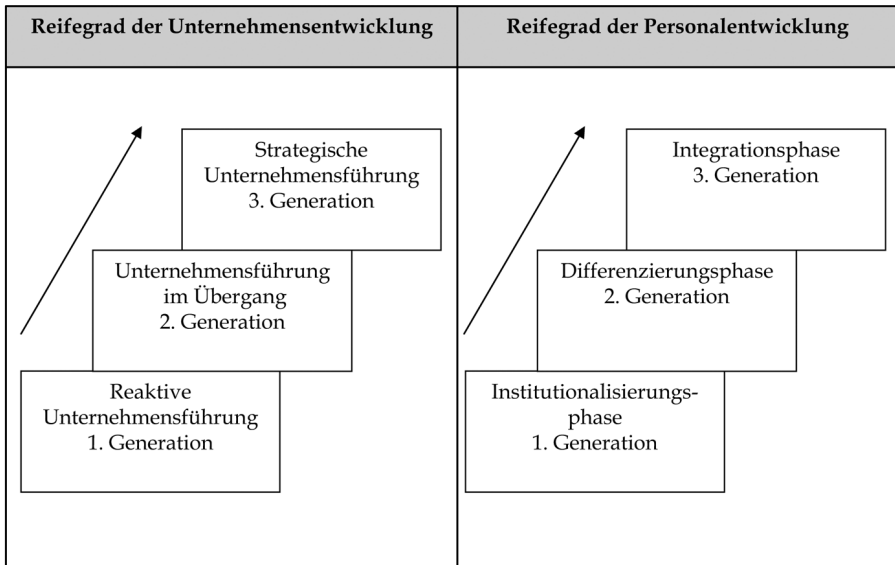


Abbildung 2: Reifegrad-Konstrukt der Unternehmensführung und der Personalentwicklung

- Personalentwicklung in der 1. Generation der Unternehmensführung

Reaktive Unternehmensführung ist Ausdruck geringer Dynamik, gleich bleibender Anforderungen und Tätigkeiten und unterstellt die langfristige Nutzung erworbener → Qualifikationen.

Die Personalentwicklung der 1. Generation folgt als → *Institutionalisierungsphase* dem reaktiven Paradigma der Unternehmensführung. Reaktiv auf die Behebung festgestellter Qualifikationsdefizite angelegt, führen die Unternehmen Bildungsmaßnahmen erst durch, wenn keine andere Wahl mehr bleibt. Die „Reparaturen“ von Qualifikations- und Motivationsdefiziten, nicht die proaktive Vermeidung zukünftiger Mängel im Wollen und Können, stehen im Vordergrund reaktiver Personalentwicklung. Typisch sind das Fehlen einer systematischen → Bedarfsanalyse, mangelnde → Erfolgskontrolle und der Verzicht auf → Transfersicherung. Arbeits- und Lernfeld stehen unverbunden nebeneinander. Normative Grundlagen, z.B. → Führungsgrundsätze oder → Personalentwicklungsgrundsätze bzw. -konzepte (→ Personalentwicklungskonzeption) fehlen oder werden unsystematisch und unverbindlich und allenfalls als implizite Handlungsmaxime gelebt.

- Personalentwicklung in der 2. Generation der Unternehmensführung

Die 2. Generation der Unternehmensführung ist als Management des Übergangs auf die Bewältigung zunehmender Dynamik ausgerichtet. Die strategische Fokussierung der Gesamtorganisation verpflichtet alle Funktionsbereiche, zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen. Auch die Personalentwicklung muss ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele erbringen und nachweisen, dass die Maßnahmen der Personalentwicklung einen signifikanten Beitrag zur Bewältigung von Dynamik und Komplexität liefern.

## Einführung in die Personalentwicklung

Die Personalentwicklung der 2. Generation ist als → *Differenzierungsphase* auf Bedarfsermittlung, systematische Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle ausgerichtet. Verpflichtende Grundsätze stecken als normativer Handlungsrahmen die Inhalte, die Reichweite, die Rechte und Pflichten der Akteure, den organisatorischen Rahmen und die Ressourcen der Personalentwicklung ab. Die Verpflichtung der → Führungskräfte, die Personalentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe an- und wahrzunehmen, gilt als zentraler Grundsatz der Personalentwicklung in der Differenzierungsphase. Kernelement systematischer und anforderungsbezogener Personalentwicklung ist die methodische Absicherung im → Funktionszyklus der Personalentwicklung (vgl. Kapitel 2.5). Personalentwicklung in der 2. Generation ersetzt den Zufall durch System.

- Personalentwicklung der 3. Generation der Unternehmensführung

Die 3. Generation der Unternehmensführung konzentriert Planung, Steuerung und Kontrolle auf die anforderungsgerechte Entwicklung unternehmensinterner → Potenziale.<sup>3</sup>

Personalentwicklung in der → *Integrationsphase* zielt auf die Förderung der organisationalen Lernkultur zur Stärkung der Leistungsfähigkeit und zur Erhöhung der Anschlussfähigkeit der Organisation an Veränderungen. Strukturelle, personale und prozessuale Aspekte der Verbesserung des → organisationalen Lernens ergänzen Bildung und Förderung potenzialorientiert und integriert als Organisationsentwicklung. Leistungsorientierte Organisationen entwickeln sich im Integrationsverbund von Lernen und Arbeiten. Charakteristisch für die 3. Generation der Personalentwicklung ist die → Prozessberatung vor Ort. In der Integrationsphase wird Personalentwicklung als Hilfe zur Selbsthilfe bei der Lösung technischer, sozialer und organisatorischer Problemstellungen praktiziert.

### 2.1.2 Personalentwicklung als Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung (externe Rahmenbedingungen der Personalentwicklung)

Die externen Rahmenbedingungen der Personalentwicklung werden durch Berufsbildungspolitik, die bildungspolitischen und tarifvertraglichen Vorstellungen der Gewerkschaften und der Arbeitgeber bestimmt. Die → Berufsausbildung und die → Weiterbildung stehen unter starkem Anpassungsdruck, insbesondere die Reform des → Dualen Systems der Berufsausbildung ist voranzutreiben.<sup>4</sup> Das Niveau der kompensatorischen Weiterbildung wird bestimmt durch das Bildungsniveau der Absolventen der allgemeinbildenden Schulen, das erforderliche Niveau der Dualen Berufsausbildung und die Qualität der Ausbildung an Fachhochschulen und Universitäten. Darüber hinaus beeinflussen Globalisierung, die Dynamik der Technikentwicklung und die allgemeine Struktur- und Konjunkturlage die Ziele, Inhalte und Qualität der Personalentwicklung. Eine wichtige Herausforderung der Personalentwicklung ist in der Bewältigung der Umstellung der Fachhochschul- und Universitätsausbildung auf das gestufte System von Bachelor- und Master-Studiengängen zu sehen.

---

3 Vgl. Selznick, P. (1957); vgl. Penrose, E. T. (1959).

4 Vgl. Becker, M. (2005a), S. 174 ff.

## 2.2 Akteursorientierte Personalentwicklung

Akteure der Personalentwicklung sind die unmittelbar von der Personalentwicklung betroffenen Mitarbeiter, die für die Konzeption und Durchführung der Personalentwicklung verantwortlichen Personalentwickler und die für die Genehmigung von Personalentwicklung zuständigen Entscheidungsträger.<sup>5</sup> Zusätzlich nehmen die Betriebs- bzw. Personalräte (→ Betriebsrat; → Personalrat), die Gleichstellungsbeauftragten und die Schwerbehindertenvertreter im Rahmen ihrer gesetzlichen Mitbestimmungsrechte Einfluss auf die Personalentwicklung. Zunehmend ist auch jeder Mitarbeiter für die rechtzeitige und ausreichende Personalentwicklung verantwortlich. Personalentwicklung wird zur Holschuld eines jeden Mitarbeiters. Akteursorientiert ist zu untersuchen und zu beachten, wie biographie- und kontextbestimmte Lernimpulse und -barrieren die Teilnahme und den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen beeinflussen. Die Interessen der Akteure sind herauszuarbeiten und klientelbezogen ist festzulegen, ob und wie diese Interessen durch Personalentwicklung befriedigt werden können.

Grundsätzlich werden Personalentwicklungsentscheidungen bestimmt durch:

- die individuelle Persönlichkeit des Lernenden,
- die Erfahrungen, Ziele und Befürchtungen der Adressaten der Personalentwicklung,
- das soziale, politische und konjunkturelle Umfeld, z.B. die spezifische Arbeitsmarktsituation, die Ausgestaltung staatlicher und betrieblicher Fördermaßnahmen oder den Wettbewerbsdruck auf → Berufe und Berufsgruppen, und
- die Persönlichkeit und Professionalität des verantwortlichen Personalentwicklers.

Unternehmen müssen Entwicklungsmöglichkeiten offerieren und ein lernförderndes Arbeitsklima schaffen. Die Bereitschaft zur Weiterentwicklung ist zu erwarten, wenn die Ziele der Personalentwicklung den Akteuren attraktiv und erreichbar erscheinen und die positiven Auswirkungen der Teilnahme, z.B. Karrierechancen, hoch eingeschätzt werden. Die Rolle und das Selbstverständnis des Personalentwicklers bestimmen die Art und die Ausgestaltung der Personalentwicklung wesentlich mit.

Die Tätigkeit der hauptberuflichen Personalentwickler als Lehrer der Erwachsenenbildung (1. Generation; Institutionalisierungsphase) nimmt in dynamischen Unternehmen der 2. und 3. Generation (Differenzierungsphase und Integrationsphase) zu Gunsten konzeptioneller und beratender Tätigkeiten ab. Das traditionelle Personalentwicklungsverständnis (Rollen: Trainer, → Ausbilder, Koordinator von Lernprozessen) wird durch ein innovatives Rollenmuster (Rollen: Strategie, Konzeptentwickler, Berater, Beziehungsmanager) ersetzt. Die Professionalisierung der Personalentwickler rückt in den Vordergrund.<sup>6</sup>

## 2.3 Zielorientierte Personalentwicklung

Die Ziele legen das Anspruchsniveau und die Reichweite der Personalentwicklung fest. Als Ergebnis der Personalentwicklung erwartet der Mitarbeiter die Erhaltung und Ver-

<sup>5</sup> Vgl. Becker, M./Schwarz, V. (2001), S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. Reinhardt, R. (2000), S. 235; Becker, M. (2005a), S. 504 ff.

besserung der persönlichen Beschäftigungsfähigkeit (→ Employability), die Führungskräfte erwarten leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter und die Unternehmensleitung fordert signifikante Beiträge zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

In dynamischen Unternehmen steht die kompetente Verwertung erworbener Qualifikationen im Arbeitsprozess im Vordergrund. → Kompetenz ist dabei als Kombination von → Kenntnissen, → Fertigkeiten, → Erfahrungen und Verhaltensweisen zu verstehen, die in einer konkreten Arbeitssituation von einer Person zur Lösung ganz konkreter Arbeitsprobleme eingesetzt werden.<sup>7</sup> Der Erfolg der Personalentwicklung zeigt sich erst im Arbeitsergebnis, dem gelungenen Werk, nicht schon im Erwerb von → Qualifikationen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird der Verwendungsaspekt der Personalentwicklung i.S. von Kompetenzverbesserung und → Performanz besonders hervorgehoben. Folgt man dieser Sichtweise, dann hat Personalentwicklung die situativ-individuelle → Handlungsfähigkeit (Können), die Handlungsbereitschaft (Wollen) und die konkrete Zuständigkeit für eine Aufgabe (Dürfen) zu fördern.<sup>8</sup>

## 2.4 Inhaltsorientierte Personalentwicklung

Entsprechend der hier verwendeten weiten Definition umfasst Personalentwicklung die Inhaltsbereiche Bildung (Personalentwicklung im engen Sinne), Förderung (Personalentwicklung im erweiterten Sinne) und Organisationsentwicklung (Personalentwicklung im weiten Sinne) (vgl. Abbildung 3).

### 2.4.1 Bildung

Bildung ist der traditionelle Bereich der Personalentwicklung. Kernbereiche sind die Berufsausbildung, die fachliche und allgemeine Weiterbildung, die → Führungsbildung, das systematische Anlernen (→ Anlernen, systematisches) und die → Umschulung. Die Inhalte der Aus- und Weiterbildung wechseln mit der Dynamik der Anforderungen. Insbesondere Weiterbildung und Führungsbildung verändern sich mit der Virtualisierung der Unternehmen und der Globalisierung der Wirtschaft. Die Führungsbildung bereitet auf effizientes Führungshandeln multifunktionaler Teams vor. Interkulturelle Kompetenz, Umgang mit → Diversity und der Zuwachs an Autonomie verändern das Führungshandeln und damit die Führungsbildung.

### 2.4.2 Förderung

Die Förderung ist der Boombereich der Personalentwicklung. Zur Förderung gehören Tätigkeits- und Anforderungsprofile (→ Tätigkeitsprofil; → Anforderungsprofil), Auswahl- und Einarbeitungsverfahren (→ Personalauswahl; → Personaleinführung), → Strukturierte Mitarbeitergespräche, → Potenzialanalysen, Karriere- und Nachfolgeplanung (→ Karriereplanung; → Nachfolgeplanung), → Coaching, → Mentoring und → Zielvereinbarungen. Die Förderung folgt den Prinzipien der Individualisierung,

---

<sup>7</sup> Vgl. Becker, M. (2005a), S. 520 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Becker, M./Schwarz, V. (2001), S. 20.

| Bildung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Förderung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Organisationsentwicklung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>›schulische und betriebliche Berufsausbildung</li> <li>›allgemeine, fachliche und verhaltensbezogene Weiterbildung</li> <li>›Führungsbildung für alle Hierarchiestufen, einschl. der Nachwuchskräfte</li> <li>›Qualifizierung von un- und angelernten Mitarbeitern</li> <li>›Umschulung zum Erwerb eines neuen Berufes</li> <li>›...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>›Funktionsbeschreibung/ Anforderungsprofile auf Stellenbündelniveau</li> <li>›Auswahl und Einarbeitung von Fach- und Führungskräften</li> <li>›systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)</li> <li>›Nachfolge- und Karriereplanung für Führungs-, Fach- und Projektkarrieren</li> <li>›Auslandseinsatz und Lernen in fremden Kulturen</li> <li>›Coaching als Verhaltensüberprüfung und Verhaltensfeedback</li> <li>›Mentoring als kompetente Unterstützung am Arbeitsplatz</li> <li>›Strukturierte Mitarbeitergespräche zur Planung und Kontrolle von Leistung und Verhalten</li> <li>›Führen durch Zielvereinbarungen zur Stärkung von Leistung und Zusammenarbeit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>›Teamentwicklung in dynamischen Arbeitswelten</li> <li>›Sozio-technische Systemgestaltung der Lern- und Arbeitsumgebung</li> <li>›Gruppenarbeit in Produktions- und Verwaltungsabteilungen</li> <li>›Projektarbeit zur Horizonterweiterung und Vorbereitung auf erweiterte Verantwortung und Kompetenzen</li> <li>›...</li> </ul> |
| <p>Personalentwicklung im engen Sinn = <b>Bildung</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Personalentwicklung im erweiterten Sinn = <b>Bildung + Förderung</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Personalentwicklung im weiten Sinn = <b>Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Abbildung 3: Inhalte der Personalentwicklung

Generalisierung und Elementarisierung und zielt auf die anforderungsadäquate Entwicklung von Individuen und Gruppen.

Insbesondere die Elementarisierung verlangt die Ablösung von flächendeckenden → Stellenbeschreibungen durch die Zusammenfassung der Tätigkeiten und Anforderungen auf Stellenbündelniveau (→ Stellenbündel).<sup>9</sup> Die Förderung nimmt im Vergleich zur Bildung deshalb an Bedeutung zu, weil der Erfolg dynamischer Unternehmen in starkem Maße von der Leistung und dem Verhalten der Leistungsträger abhängt.

<sup>9</sup> Vgl. Becker, M. (2005a), S. 297 ff.

### 2.4.3 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung fokussiert auf die integrierte und zielorientierte Gestaltung und Entwicklung von Organisationen. Personale, strukturelle und prozessuale Aspekte sollen den jeweiligen Anforderungen der Unternehmenstransformation entsprechen. Teamkonzepte, Projektarbeit und sozio-technische Systemgestaltung sind prominente Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung ist stets managementgeleitet und ergebnisorientiert zu gestalten.<sup>10</sup>

Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung klären den Inhalt, das „Was“ der Personalentwicklung.

## 2.5 Methodenorientierte Personalentwicklung

Die methodische Absicherung der Personalentwicklung ist Voraussetzung zur Erreichung und Überprüfung von Effektivität (→ Effektivität der Personalentwicklung) und Effizienz (→ Effizienz der Personalentwicklung). Die methodische Absicherung verschafft der Personalentwicklung Akzeptanz und Argumentationshilfen bei der Akquisition der erforderlichen Ressourcen.

Bedarfsanalyse, Ziele setzen, kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung sind die Teilschritte systematischer Personalentwicklung.<sup>11</sup> Der Funktionszyklus ist ein abgestimmtes Verfahren zur Planung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Abbildung 4).

### 2.5.1 Bedarfsanalyse

Die → Bedarfsanalyse umfasst die Aspekte → Anforderungs-, Adressaten- und → Ursachenanalyse. Die Anforderungsanalyse ermittelt die gegenwärtigen und zukünftigen Tätigkeiten und Anforderungen. Tätigkeits- und Anforderungsanalysen werden in der Praxis zunehmend auf Stellenbündelniveau erhoben. Gleiche und gleichartige → Stellen werden auf einem für Planungszwecke ausreichenden, mittleren Abstraktionsniveau gebündelt. Aufgenommen werden nur leistungskritische und damit wertschöpfungsrelevante, relativ dauerhafte Tätigkeits- und Anforderungselemente gleicher oder vergleichbarer Funktionen.<sup>12</sup>

Die Adressatenanalyse untersucht die Ist-Befähigung (Qualifikation und → Motivation) und das Potenzial der Mitarbeiter. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse von Anforderungs- und Adressatenanalyse zeigt, ob der Mitarbeiter motiviert und anforderungsgerecht, über- oder unterqualifiziert ist.

Die → Potenzialanalyse prognostiziert, inwieweit ein Mitarbeiter aus gegenwärtiger Sicht wahrscheinlich in der Lage wäre, eine andersartige oder höherwertige Tätigkeit wahrzunehmen. Die Ursachenanalyse soll zeigen, ob die Mängel im Wollen (Motivation), im Können (Qualifikation) oder im Dürfen (Ordination) begründet sind.

---

10 Vgl. Becker, M. (2005a), S. 432 ff.; vgl. Trebesch, K. (2000).

11 Vgl. Becker, M. (2005b), S. 31 ff.

12 Vgl. Becker, M. (2005a), S. 297 ff.; vgl. Becker, M. (2005b), S. 31 ff.



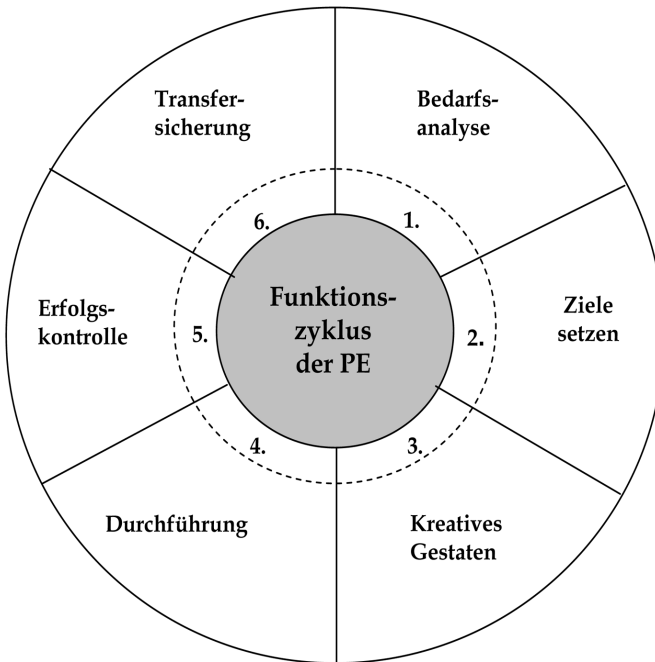


Abbildung 4: Funktionszyklus der Personalentwicklung

Die individuelle Bedarfsanalyse ist um die strategische Bildungsbedarfsanalyse zu erweitern. Die strategische Bildungsbedarfsanalyse definiert Suchfelder zur Bestimmung kritischer zukünftiger Tätigkeiten und Anforderungen auf Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldniveau. Trends werden ermittelt, wahrscheinliche Entwicklungspfade abgeleitet, die strategische Bedeutung für das Unternehmen oder das Geschäftsfeld abgeschätzt. Darauf aufbauend werden kritische Themenfelder der Personalentwicklung aufgelistet und nach Bedeutung, Wirtschaftlichkeit und Durchführbarkeit priorisiert. Die strategische Bildungsbedarfsanalyse mündet in einem Durchführungsauftrag an die Personalentwicklung zur Bewältigung von Veränderungen.

### 2.5.2 Ziele setzen

Die → Zielsetzung legt als Reichweitenplanung den Horizont der Personalentwicklung fest. Als Interessenplanung bestimmt sie die betrieblichen und die persönlichen Absichten, die mit der Personalentwicklung erreicht werden sollen. Bei der Zielformulierung sind der → Zielbereich (kognitiv, affektiv, psychomotorisch) und die → Zielebene (taxonomischer Anspruch) zu bestimmen.<sup>13</sup> Die Lern- und Entwicklungsziele sollten SMART (→ SMART-Zielsystem) formuliert sein.

<sup>13</sup> Vgl. Becker, M. (2005b), S. 82 ff.

### 2.5.3 Kreatives Gestalten

Das → kreative Gestalten der Personalentwicklungsmaßnahmen legt inhaltlich, methodisch, zeitlich, sachlich und personell die Infrastruktur der Personalentwicklungsmaßnahmen fest.<sup>14</sup>

*Inhaltlich:* Auswahl geeigneter Lerngegenstände.

*Methodisch:* Wahl der geeigneten Lehr- und Lernformen, Lernarrangements und Sozialformen.

*Zeitlich:* Festlegung des Zeitpunktes, der Zeitdauer und der zeitlichen Abfolge der Personalentwicklungsmaßnahme.

*Sachlich:* Sicherstellung der erforderlichen finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen.

*Personell:* Briefing und Auswahl der Lehrenden und Lernenden, Übertragung der Durchführungsverantwortung und Sicherstellung der Mitverantwortung bspw. von Führungskräften und des Betriebsrates.

### 2.5.4 Durchführung

Die → Durchführung bzw. Realisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen beinhaltet die zielbezogene Anwendung von Lehr- und → Lernmethoden.<sup>15</sup> Sie kann intern, extern, als offene oder geschlossene Veranstaltung erfolgen. In dieser Phase des Funktionszyklus zeigt sich, ob die Planung realistisch, die Ziele SMART und die in der Phase des kreativen Gestaltens festgesetzten Lehr- und Lernvoraussetzungen praktikabel sind. Willkürliche Korrekturen und Veränderungen sind ebenso wenig sinnvoll, wie das sture Festhalten an nicht (mehr) realisierbaren bzw. zweckmäßigen Plänen. Es ist demnach Aufgabe der Personalentwicklungsverantwortlichen festzustellen, ob die Durchführung planmäßig und situationsgerecht verläuft und ob Ziel-, Inhalts- oder Verfahrenskorrekturen notwendig sind.

### 2.5.5 Erfolgskontrolle

Die → Erfolgskontrolle misst und bewertet die Effektivität und Effizienz erfolgter Personalentwicklungsmaßnahmen.<sup>16</sup> Eine unsystematische Bedarfsanalyse, unklar formulierte Lernziele, unprofessionelles kreatives Gestalten, ungeeignete Evaluationsmethoden und die mangelnde Akzeptanz der an der Personalentwicklung Beteiligten behindern die Erfolgskontrolle. Auch bestehen in Theorie und Praxis noch Defizite bei der Entwicklung geeigneter Messkriterien zur Erfassung des Wissenskapitals (→ intellektuelles Kapital) in Unternehmen.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Becker, M. (2005b), S. 110 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Ebenda, S. 163 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Ebenda, S. 195 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Thierau-Brunner, H./Stangel-Meseke, M./Wottawa, H. (1999), S. 279; vgl. Becker, M./Schwertner, A. (2002), S. 189.

### 2.5.6 Transfersicherung

Die → Transfersicherung ist die sechste Phase des Funktionszyklus, erfolgt im Arbeitsfeld und stellt fest, ob Probleme, die vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme bestanden, dauerhaft behoben sind.<sup>18</sup> Die Transfersicherung muss in enger Kooperation der Führungskräfte und der Mitarbeiter erfolgen. Die Führungskräfte leisten insbesondere dadurch Unterstützung, dass sie die Mitarbeiter ermuntern, die erworbenen Kenntnisse in ihre Arbeit einzubringen. Erfolgt Personalentwicklung am Arbeitsplatz und am konkreten Lernobjekt, dann ist die Transferproblematik überwunden, weil Lern- und Arbeitsfeld zusammenfallen. Auch die Transfersicherung zeigt noch Realisierungsmängel. Zumeist beschränkt sich die Transfersicherung auf eine aufwandsminimale, seminaristische Erfolgskontrolle in Form einer Zufriedenheitskontrolle.<sup>19</sup>

Die methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus klärt das „Wie“ der Personalentwicklung.

## 3. Zusammenfassung und zukünftige Forschungsfragen

Die Personalentwicklung unterliegt starker Dynamik. Ausgelöst durch Globalisierung, Individualisierung und Informations- und Kommunikationstechnologien verändern sich Ziele, Inhalte, Methoden und Medien der Personalentwicklung.

Heterogene Teams und virtuell organisierte Kern- und Peripheriebelegschaften (→ Kernbelegschaft; → Peripheriebelegschaft) sind mit Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung gezielt auf die kompetente Erledigung ihrer Aufgaben vorzubereiten. Maßgeschneiderte Personalentwicklung setzt differenzierte Kenntnis der Adressaten und der Aufgaben voraus. Analyseaufgaben und konzeptionelle Gestaltungsaufgaben nehmen zu. Die Forschung muss sich mit den Phänomenen → lebenslanges Lernen und Diversity ebenso beschäftigen wie mit der Virtualisierung und fortschreitenden Auflösung der Unternehmen als rechtliche, wirtschaftliche, soziale und lokale Einheit. Kompetenzbasiertes Arbeiten und Lernen und die verbindende Systematik integrierter Personal- und Organisationsentwicklung sind ebenso wie Aufbau, Erhaltung, Messung, Bewertung und Verwertung von → Humanvermögen aus betriebswirtschaftlicher und interdisziplinärer Sicht zu erforschen.

Personalentwicklung ist vor allem eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, die die Vorgesetzten in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen für die ihnen direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu leisten haben. Personalentwicklung wird in Zukunft aber noch stärker als bisher auch zur Holschuld der Beschäftigten. Jeder muss mit der entsprechenden Personalentwicklung seine Beschäftigungsfähigkeit aktiv und eigenverantwortlich selbst in die Hand nehmen. Personalentwicklung

---

18 Vgl. Becker, M. (2005b), S. 240 ff.

19 Vgl. Bergmann, B./Sonntag, K. (1999), S. 288.

## Einführung in die Personalentwicklung

ist und bleibt Kooperationsaufgabe, die von der Personalabteilung als Kernaufgabe mitgestaltet wird. Konzepte und Instrumente, Maßnahmen und Methoden sind stets so aktuell zu entwickeln und einzusetzen, dass es der Personalentwicklung gelingt, als Business Partner der Unternehmensleitung und der Führungskräfte die Personalentwicklung sicherzustellen, die die Betriebsbereiche benötigen. Die Menschen erwarten von den Verantwortlichen der Personalentwicklung aktive Unterstützung bei der anforderungsgerechten Qualifizierung für eine turbulente Zukunft. Eine professionell arbeitende Personalentwicklung ist stets Motor des Fortschritts der Unternehmen und Garant für die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen.